

# Varia

## LE DIRIGEANT DE PME À L'HEURE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

**Métamorphose ou continuité  
de la politique sociale et communicationnelle de l'entreprise**

**Annick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Laarraf <sup>1</sup>**

Selon l'étude sur l'emploi et les métiers de la communication d'entreprise réalisée fin 2006 par l'Ujjef - communication d'entreprise<sup>2</sup>, la communication d'entreprise doit son développement aux nouvelles technologies et à l'internationalisation de l'économie. Cependant, elle n'en demeure pas moins un « petit marché ». Celui-ci ne semble toucher dans le secteur privé que 0,6% des entreprises qui emploient 250 salariés et + <sup>3</sup>, soit 1/3 des salariés. Certes, le terme entreprise recouvre des réalités bien disparates. Il s'applique autant à la TPE (de 1 à 9 salariés) et à la PME (de 10 à 250 salariés), qu'à la multinationale, autant à la société industrielle qu'à la société commerciale, autant à la société de personnes qu'à la société de capitaux. Il n'est reste pas moins vrai que

---

1 Annick Schott-Seraudie est Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux 3, Zahir Yanat est Professeur à Bordeaux École de Management et Zouhair Laarraf est Assistant de recherche à Bordeaux École de Management, Doctorant Bordeaux IV

2 Association que regroupe 1300 professionnels de la communication d'entreprise, agences et collectivités locales

3 source INSEE, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene) au 1<sup>er</sup> janvier 2005

*Recherches en communication*, n° 29 (2008).

seuls 1/3 des salariés des entreprises 250 salariés et + ont eu l'occasion d'approcher la communication de leur entreprise. Qu'est-il pour les autres ? notamment qu'est-il pour les 38% de salariés répartis dans le 16,5% des PME et pour leur(s) dirigeant(s) ?

L'un des fondements basics de la communication d'entreprise est rappelé par Paul Watzlawick (1971) lorsqu'il souligne que la communication est information et relation. Cela signifie que l'information peut circuler à sens unique ou à double sens, que la relation entre deux interlocuteurs peut être asymétrique (l'un domine l'autre) ou symétrique (les rapports sont équilibrés). La situation dans laquelle l'information circule à double sens et où la relation est symétrique dénote une communication dynamique et riche.

Mais comment en arriver là ? Comment parvenir à cette situation de coopération ?

Robert Axelrod<sup>1</sup> a formalisé la supériorité du comportement « donnant, donnant » qui sous-tend de prime abord une attitude de coopération. Chacun coopère et coopère à nouveau lorsque le partenaire, éventuel adversaire, choisit, après moult batailles, de revenir à une posture de coopération. Cette idée de coopération conditionnée à la longévité de la relation, est associée au fait que l'on rejoue à l'infini la partie. Chacun sent confusément comme un devoir de répondre non seulement à ses besoins présents, mais aussi de s'interdire d'exterminer, de ruiner « les capacités des générations futures à répondre à leurs propres besoins »<sup>2</sup>.

Pour un dirigeant de PME, cela signifie qu'il considère intrinsèquement que son entreprise, c'est-à-dire en dehors de toute considération de marché, n'est pas une enclave isolée de la société ; qu'il existe donc une nécessaire cohérence entre responsabilité du dirigeant vis à vis de son entreprise et responsabilité de l'entreprise vis à vis de la société ; qu'il est donc primordial non seulement de satisfaire aux obligations légales, mais aussi d'aller au-delà et d'investir encore le champ de l'humain et des relations avec l'ensemble des parties prenantes et/ou apportantes. Chemin faisant cette investigation mobilise le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises.

---

1 *Donnant, donnant*, Odile Jacob, 1992

2 Rapport BRUNDTLAND - ONU 1987

Cet article a pour but de contribuer à l'étude de l'attitude et de la latitude du dirigeant de PME à l'égard de sa responsabilité sociale en sa qualité de premier communicant.

Le débat autour de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas nouveau (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979). Depuis longtemps, les entreprises ont reconnu que leur rôle, parmi d'autres, consiste à contribuer au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent. La RSE n'est donc pas un sujet qui ne concerne que les grandes entreprises multinationales et cet exposé montre que son caractère volontaire, sa diversité et sa flexibilité sont vitaux pour permettre à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, d'inventer la meilleure manière de répondre aux réalités du marché.

Comment le dirigeant de PME perçoit-il la RSE ? Comment l'intègre-t-il ? A quel niveau ? Qu'en est-il de ses pratiques sociales et de communication interne associées à une démarche RSE ? Quels sont les moteurs et les freins que rencontre le dirigeant de la PME ?

Avant de répondre à ces questions, nous allons essayer de définir dans une première partie le concept de PME objet de notre étude ainsi que celui de la RSE. Notre seconde partie, à l'appui de la méthodologie de récit de vie, abordera le cas d'une PME locale et la gestion de la politique sociale et communicationnelle

Le choix de notre sujet n'est pas fortuit, il est dû à la fois :

- à un manque et à une focalisation des études portant sur la RSE au profit des grands groupes et au détriment des PME bien que le poids de ces dernières dans l'économie nationale soit prépondérant aussi bien en terme de la création de richesse que d'emploi,
- à l'intérêt croissant des institutions et des centres de recherches,
- aux caractéristiques consubstantielles de la PME qui offre un terrain intéressant et original.

## RSE et PME

Qu'entendons-nous donc par RSE, puis par PME

### **Définition(s) du concept de RSE, ou comment éclaircir l'horizon !**

La RSE peut être décrite comme la traduction, au niveau des entreprises, de la notion de développement durable. Le terme social ici est compris au sens large.

Les définitions de la RSE étant nombreuses, nous en rappelons deux parmi les plus utilisées :

- « La RSE consiste dans la volonté d'intégrer au quotidien dans les opérations des entreprises et dans les interactions avec leur environnement des préoccupations sociales et écologiques », livre vert, CE, 2001.
- « La RSE consiste dans un engagement des entreprises d'évoluer dans un cadre éthique pour participer au progrès économique et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de leurs salariés, de l'environnement local et de la société dans son ensemble », World Business Council for Sustainable Development, 1997.

Quatre niveaux de responsabilité de l'entreprise du plus simple ou plus achevé peuvent être identifiés (Caroll 1979). Il s'agit de l'économique, du légal, de l'éthique et de philanthropique.

Le niveau plus simple : L'ECONOMIQUE : à la base l'entreprise doit produire des biens et des services pour dégager un profit tout en répondant aux attentes de la société (des consommateurs, clients, usagers, concitoyens). L'objectif : être rentable

Les principes, le rôle, les impératifs de cette dimension ECONOMIQUE peuvent se décliner ainsi :

- l'entreprise doit maximiser la richesse de ses actionnaires
- l'entreprise doit maximiser son profit
- l'entreprise doit maintenir une position concurrentielle forte
- l'organisation doit être la plus efficiente possible (chiffre d'affaires, ratio, délais, volume de production de biens et de services).

**Une entreprise économiquement responsable est durablement profitable.**

Le deuxième niveau : LE LEGAL : l'entreprise doit se conformer aux lois et à la réglementation. L'objectif : obéir à la législation (tout en étant économiquement viable).

Les principes, le rôle, les impératifs de cette dimension LEGALE<sup>1</sup> peuvent se décliner ainsi :

- l'entreprise doit agir dans le sens des attentes de l'instance (l'État) médiatrice, régulatrice
- l'entreprise doit se conformer aux législations locales et nationales
- l'entreprise doit respecter ses obligations légales
- l'entreprise est soumise aux sanctions légales.

**Une entreprise légalement responsable doit fournir des biens et services qui respectent la réglementation en vigueur.**

Le troisième niveau : L'ETHIQUE : les conduites, façons d'agir de l'entreprise sont conformes aux attentes, préférences, valeurs de ce que la société juge comme justes, estimables notamment vis à vis de ses parties prenantes. L'objectif : être éthique (tout en obéissant à la législation et en étant économiquement viable)

Les principes, le rôle, les impératifs de cette dimension ETHIQUE peuvent se décliner ainsi :

- les activités de l'entreprise doivent être conformes aux attentes et aux valeurs sociétales d'équité et de justice
- l'entreprise reconnaît et respecte l'évolution des valeurs éthiques et morales adoptées par la société civile

1 Cf. en France la loi NRE relative à la politique sociale et environnementale des entreprises. Les sociétés sont tenues, depuis la loi NRE (article L. 225-102-1 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques), de préciser dans leur rapport de gestion annuel «la manière dont (elles) prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité».

Ces dispositions, qui ne s'appliquent qu'aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, et prennent effet à compter de la publication du rapport annuel portant sur l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2002, ont été précisées dans le décret d'application spécifique (décret n° 2002-221 du 20 février 2002 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code du Commerce et modifiant le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, publié le 21 février 2002).

- l'entreprise ne doit pas trahir ces valeurs sociétales pour réaliser ses propres objectifs
- l'entreprise reconnaît que le respect de la législation ne suffit pas à assurer son intégrité et sa qualité de comportement vis à vis de tous (notamment de ses parties prenantes).

**Une entreprise citoyenne adopte un comportement en conformité avec ce qui est attendu moralement et éthiquement.**

On notera que le vocable RSE a supplanté celui d'entreprise citoyenne.

Le niveau le plus achevé : LE PHILANTROPIQUE ou VOLONTAIRE : l'ensemble des actions que l'entreprise développe poursuit le but d'être une entreprise citoyenne. L'objectif : être une entreprise citoyenne (tout étant éthique, obéissant à la législation et économiquement viable).

Les principes, le rôle, les impératifs de cette dimension ETHIQUE peuvent se décliner ainsi :

- les activités de l'entreprise doivent être conformes aux attentes philanthropiques de la société civile
- l'entreprise développe des actions de mécénat
- les dirigeants et les salariés de l'entreprise participent à des actions bénévoles dans la cité
- l'entreprise soutient le système éducatif sans volonté de l'orienter et/ou de l'instrumentaliser.

**Une entreprise philosophiquement responsable participe de manière désintéressée à l'amélioration de la qualité de vie de la cité.**

Il serait trompeur de croire qu'en matière de responsabilité sociale, la temporalité académique coïncide avec celle de la société. Les travaux sur la Responsabilité Sociale des Entreprises sont relativement anciens puisqu'ils remontent à plus de cinquante ans (Bowen, 1953 ; Davis, 1967). Ces travaux qui cherchent à comprendre les liens entre les firmes et la société ont vu le jour aux Etats-Unis dans les années 50 (Caroll, 1995 ; Frederick, 1995 ; Bêcheur, 2004), et ensuite en Europe, trente années plus tard en raison notamment de l'émergence des études environnementales.

La recherche dans le domaine de la RSE s'est aussi cloisonnée en plusieurs courants (Donaldson et Preston 1995). En reprenant la typologie de Donaldson et Preston, on peut distinguer trois courants de

recherche : un courant « Business Ethics », à dominante normative ; un courant descriptif qui vise à analyser, d'un point de vue opérationnel les pratiques et les démarches des entreprises (on peut rattacher à ce courant toute les démarches labellisées ; enfin un courant instrumental dédié à l'étude des impacts des démarches RSE sur la performance de l'entreprise. Chacun d'entre eux a eu tendance à se développer en déconnexion voire en opposition avec les deux autres (Frederick 1978, 1995). Dès lors, on comprend la difficulté des travaux centrés sur l'éthique à intégrer la réalité organisationnelle dans leur démarche, ou bien les limites des travaux centrés sur l'analyse des pratiques organisationnelles qui laissent de côté le "cœur normatif". Conscients de ces limites, de nombreuses initiatives théoriques de cette dernière décennie ont tenté d'élaborer un socle commun, en proposant comme concept fédérateur les notions de « stakeholder » ou de « corporate social performance » (Wood 1991 ; Jones et Wicks 1999).

Nous nous inscrivons dans le courant descriptif qui nous permet de dégager et d'analyser les pratiques en matière de RSE des PME locales, juridiquement indépendantes, de 10 à 250 salariés ayant au moins 5 ans d'activité.

Analyser les spécificités des PME dans une perspective a minima descriptive constitue un défi qu'il nous est difficile de relever face à la diversité de ces entreprises et donc à la complexité de saisir une définition universelle.

### **Qu'est-ce qu'une PME / PMI ? un phénomène difficilement saisissable**

P.A. Julien et al. expliquent le retard pris par les chercheurs pour étudier les petites et moyennes entreprises en raison de leur hétérogénéité. Si la loi des grands nombres s'applique aux grandes entreprises où de nombreuses personnes participent à chaque niveau décisionnel, le faible nombre de cadres travaillant dans une PME donne une influence beaucoup plus forte à la personnalité de chacun. Cela implique d'importantes différences de gestion et d'organisation d'une entreprise à l'autre. Du fait de cette hétérogénéité, il est difficile d'établir une "théorie des PME" et même une définition qualitative ou quantitative unanimement reconnue.

Si la législation française ne donne aucune précision quant aux caractéristiques de la PME, de nombreux théoriciens ont tenté de spéci-

fier les particularités de celles-ci via des approches qualitatives ou quantitatives.

### **PME : notions à dimensions variables**

Les définitions quantitatives de la PME sont limitées car elles “relèvent de l’analyse économique traditionnelle qui se refuse à pénétrer à l’intérieur de la boîte noire de l’entreprise” (Julien, 1990).

La PME est une entreprise employant moins de 250 personnes, dont soit le chiffre d’affaires annuel n’excède pas 40 millions d’Euros, soit le total du bilan annuel de moins de 27 millions d’Euros, qui respecte le critère d’indépendance, c’est-à-dire dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises.

Cette définition ne fait aucune allusion au secteur d’activité de l’entreprise.

Devant les difficultés à établir un consensus sur une définition quantitative, les “PMIstes” préfèrent s’orienter vers une approche qualitative.

Nous retiendrons en particulier celle utilisée par la Confédération Générale des PME (CGPME) qui souligne le rôle prépondérant du chef d’entreprise (souvent dirigeant et propriétaire) : « entreprise dans laquelle les chefs d’entreprise assurent personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales de l’entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci ». La CGPME définit donc le « chef d’entreprise PME » comme « celui qui engage dans son entreprise tout son avoir financier, qui exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilité de gestion et qui met en jeu son savoir et, en cas d’échec, son honneur ».

Le modèle d’étude de la PME reconnu et utilisé par les “PMIstes” francophones se caractérise par les éléments suivants (Julien, 1997) :

- **La petite taille**, caractérisée par des contacts directs, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles. La PME s’oppose en cela aux grandes entreprises plus anonymes, fortement hiérarchisées et formalistes.
- **La centralisation**, voire “personnalisation” de la gestion autour du propriétaire dirigeant.
- **Une faible spécialisation au niveau de la direction**, des employés et équipements : la direction assume les aspects stra-



tégiques, commerciaux et les rapports avec les institutions aussi bien que des tâches opérationnelles de production. Les employés doivent généralement être capables de changer de poste de travail ou de fonction.

- Les équipements doivent permettre la flexibilité de la production en étant capables de produire à un coût compétitif des petites séries variées.
- **Une stratégie intuitive et peu formalisée** : le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs et employés pour leur expliquer oralement les changements qu’il propose sans formaliser par écrit sa stratégie.
- **Des systèmes d’information interne et externe peu complexes et peu organisés** : le dialogue et le contact direct sont préférés aux mécanismes formels et écrits.

H. Mahe de Boislandelle propose le concept “*d’effet de grossissement*” pour expliquer la différence entre la PME et la grande entreprise. Cet effet consiste, chez un dirigeant, “à considérer comme stratégique l’ensemble des actions à mener dans la mesure où les horizons de calcul autant que les degrés d’importance se confondent dans son esprit” (Mahe, 1998).

Ainsi, chaque problème, même mineur, paraît crucial au chef d’entreprise.

L’auteur rapproche ce phénomène à trois effets : l’effet de nombre, l’effet de proportion et l’effet microcosme.

“L’effet de nombre” est lié aux processus de distanciation ou de rapprochement entre individus qui découlent du nombre plus intense de relations entre l’employé et son entourage de travail. Chacun connaît personnellement ses associés. Ces relations interpersonnelles jouent un rôle prépondérant.

“L’effet de proportion” découle du faible effectif qui conduit à “l’augmentation du poids de chacun dans les petites structures”.

“L’effet microcosme” se traduit par le fait que le dirigeant d’une PME focalise son attention sur l’immédiat dans le temps (le court terme) et l’espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Il privilégie donc les solutions efficaces à court terme plutôt qu’une vision stratégique dont les effets ne se feront sentir que dans le long terme. Cet effet est le résultat d’une combinaison entre :

- une forte implication du dirigeant dans l’organisation,
- l’intensité affective de ses relations,

- les urgences ressenties,
- le nombre des activités à effectuer en priorité.

Il a pour conséquence de réduire l'esprit critique (et notamment autocritique) et d'entraîner une "cécité relative par rapport à l'environnement du microcosme".

O. TORRES s'appuie sur cette grille d'analyse pour proposer trois caractéristiques correspondant au sigle PME (Torres, 1999):

- "*L'effet Papillon*" signifie que tout problème d'apparence mineur peut engendrer toute une série de conséquences dans la PME, du fait de sa vulnérabilité économique. O. Torres cite les exemples de l'arrivée d'un concurrent, la faillite d'un fournisseur ou le refus d'un prêt bancaire qui peuvent remettre en cause l'existence de l'entreprise. Aussi, la gestion quotidienne d'une PME semble constamment engluée et sous la pression de situations d'urgence, voire de crise.
- "*L'effet Microcosme*", selon lequel le dirigeant se préoccupe surtout des échéances à court terme et de son environnement proche (géographiquement et psychologiquement).
- "*L'effet Egotrophie*" souligne le risque d'hypertrophie de l'ego du dirigeant. S'il est trop centré sur lui-même, il ne sait pas déléguer pertinemment les prises de décisions.

Un cercle vicieux lie ces trois caractéristiques : les effets d'égotrophie et de microcosme altèrent la lucidité du dirigeant-propriétaire. Cela renforce la vulnérabilité de l'entreprise et l'effet papillon incite le dirigeant à s'impliquer davantage dans le fonctionnement de son entreprise, ce qui accentue son égotrophie. En augmentant sa charge de travail, le dirigeant augmente également le nombre de décisions qu'il prend et renforce l'aspect microcosme (Torres, 1999).

A quoi renvoie le concept de prise de décision ?

### Représentations de la prise de décision

Le Grand Dictionnaire Terminologique (Olf, 2000) définit la prise de décision comme "l'action d'effectuer un choix entre plusieurs solutions, en fonction des objectifs fixés et compte tenu des informations dont on peut disposer". Cependant, comme le souligne P. Calame, la décision concernant les problèmes liés à l'environnement et au développement durable ne doit plus seulement s'entendre "comme processus de

choix, mais comme processus d'élaboration de solutions". En effet, le décideur se trouve confronté à des problèmes nouveaux pour lesquels il n'existe pas encore de solutions préfabriquées (Calame, 2001). Ce dernier décrit cet état de fait au niveau des décideurs politiques, mais cette difficulté se ressent également au niveau des entrepreneurs. C'est en effet ce phénomène qui est exprimé par un entrepreneur d'une très petite entreprise du Parc Naturel régional du Pilat, lorsqu'il regrette, au cours d'une réunion de sensibilisation au management environnemental, que "les entrepreneurs attendent des solutions, mais le Parc ne leur en fournit pas, et leur dit seulement "travaillons ensemble pour trouver des solutions" .

Avant de présenter les bases théoriques sur lesquelles s'appuie la recherche concernant la prise de décision, rappelons les caractéristiques d'une "bonne décision" pour l'entreprise (Marchesnay, 1991) :

- D'abord, elle doit exister, c'est à dire être "*effective*" : il ne doit pas s'agir de vagues propositions sans intérêt pratique pour le chef d'entreprise.
- Elle doit ensuite être "*réaliste*" , lucide sur ce qui peut être atteint raisonnablement : c'est à dire prendre en compte les limites et contraintes de l'organisation ainsi que les risques externes, et fixer des objectifs réalistes pouvant être atteints dans les délais précisés par un échéancier et grâce un budget raisonnable.
- Enfin, elle doit être "*constructive*" , c'est à dire contribuer aux aspirations profondes de l'organisation tout en donnant lieu à une prise de risques calculée.

Dans la théorie économique classique, "l'homo œconomicus" est assimilé à un être rationnel et calculateur qui cherche en toute occasion, de façon simplement égoïste, à maximiser son utilité. La connaissance de son environnement est supposée claire et exhaustive par rapport à ses besoins. Il est censé posséder les six éléments suivants, nécessaires à un comportement rationnel au sens de l'économie classique (Simon, 1959) :

- un ensemble fini de comportements alternatifs,
- un sous-ensemble de comportements alternatifs qu'il considère ou perçoit,
- les états futurs possibles, ou conséquences des choix sur ses affaires, c'est à dire qu'il possède la capacité de calculer et comparer les prix payés et l'utilité retirée pour chacune des options envisagées,

- une fonction d'utilité ou de valeur évaluant le résultat de chacun des choix possibles, c'est à dire qu'il possède un système de préférences stable et structuré,
- des informations sur les conséquences réelles des choix effectués,
- des informations sur la probabilité d'occurrence de chaque conséquence si un autre choix est effectué.

Ce postulat de "*rationalité totale*" des agents économiques sera remis en cause par Simon, lui-même. Ainsi, l'individu ne choisit pas la "*meilleure*" solution (comme le présuppose la théorie microéconomique traditionnelle) mais la solution la plus "*satisfaisante*", c'est-à-dire aussi celle vécue comme réductrice de l'incertitude dans laquelle se trouve le décideur.

La notion d'*incertitude* est distinguée de la notion de "*risque*" (Knight, 1971). La situation d'incertitude est définie comme une situation "où le résultat d'une action ne peut pas être prévu avec certitude et ne se prête pas au calcul probabiliste". Elle résulte "d'un clivage entre l'information requise et l'information existante" et disponible. L'acteur en situation d'incertitude ne possède pas toutes les informations qu'il souhaiterait pour résoudre le problème auquel il est confronté. J. March, travaillant dans la continuité des travaux de H. Simon, souligne que "le choix rationnel implique deux sortes de conjectures : sur les conséquences futures des actions présentes et sur les préférences futures pour ces conséquences" (March, 1988). Par exemple, dans le cas de l'environnement, une source d'incertitude est liée à la méconnaissance des impacts d'une substance sur les milieux et les êtres vivants. Un autre type d'incertitude porte sur l'acceptabilité future des acteurs sociaux de ces impacts et l'évolution de la réglementation.

Ces deux types de conjectures font appel à deux sortes de théories : les théories normatives qui portent sur les difficultés d'imaginer les conséquences futures (théories des choix en situation d'incertitude) ; les théories des choix en situation de conflit ou d'ambiguïté qui insistent quant à elles sur la difficulté d'évaluer les préférences futures. March montre grâce à des études comportementales que les dirigeants (managers) prennent souvent des décisions en faisant abstraction de leurs propres préférences, mais en suivant les traditions, leur intuition ou les conseils de leurs pairs. Ces constatations lui permettent d'introduire la notion d'*ambiguïté* qui apparaît lorsque "une organisation est

confrontée à une opportunité de choix donnés où chaque option possède un degré de légitimité valable” (March, 1988).

Somme toute la RSE comme la PME sont des réalités polymorphes et protéiformes. Leur caractéristique fondamentale, comme point commun, concerne le rôle du dirigeant, pivot central : il y a une confusion naturelle d’identité entre entreprise et dirigeant (Van Loye 1991) qui notamment rend omniprésent le dirigeant à tous niveaux décisionnels. Ce qui conditionne les pratiques de GRH, plaque tournante d’une démarche socialement responsable. C’est en effet le dirigeant qui orchestre les mécanismes de coordination entre supervision directe et ajustement mutuel. Ainsi, par voie de conséquence, la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle.

Comment dans ces conditions certaines PME appréhendent-elles le concept de RSE ? Qu’en est-il de l’intégration de cette démarche dans leur pratique RH et de communication interne ?

Après avoir émis les hypothèses suivantes :

1. La qualité de propriétaire de son entreprise confère au dirigeant de PME ou de TPE une latitude effective ou non de s’inscrire dans une démarche RSE (absence de pression de l’actionnaire);
2. L’engagement du dirigeant est un facteur déterminant pour l’adoption d’une démarche RSE ;
3. L’ancrage dans le local peut constituer un paramètre favorisant l’adoption d’une démarche RSE par la PME ou la TPE ;
4. La culture métier peut être un facteur déterminant pour s’inscrire dans une démarche RSE ;
5. Les pratiques RH se cantonnent au respect du cadre réglementaire ;
6. Les PME et TPE ne peuvent pas rester insensibles aux pressions de leurs parties prenantes donneurs d’ordres.... ;
7. Le coût des investissements liés à la RSE et la taille constituent un frein à l’intégration des démarches RSE ;
8. La nature des relations qu’entretiennent les PME avec les grands groupes (donneurs d’ordres) peut inciter celles-ci à adopter des démarches responsables en matière des politiques RH.

et les avoir testées via une enquête auprès d’une vingtaines puis d’une trentaine d’entreprises locales nous avons notamment constaté que les hypothèses 1, 2, 3, 4 étaient en interaction.

C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi d'opérer un examen approfondi sur celles-ci : l'engagement du dirigeant propriétaire d'une entreprise ancrée dans le local via la mise en valeur de la culture métier comme facteur déterminant dans l'adoption d'une démarche RSE.

Notre analyse s'appuie sur la méthodologie de récit de vie.

## Récit de vie

Avant d'aborder l'option méthodologique et les éléments de résultat de notre cas d'entreprise, il nous faut encore prendre la mesure de la complexité de l'agir dirigeant et de l'entreprise PME.

### Le dirigeant de PME dans sa complexité

Tout dirigeant d'entreprise base au minimum son action sur la recherche de la performance,

- la satisfaction des besoins du client par une bonne économie de moyens,
- l'efficacité des modes opératoires
- donc l'utilisation maîtrisée des ressources notamment humaines.

Une première donnée de base est qu'une entreprise n'existe que par l'établissement notamment de relations durables entre son marché / ses clients. Une autre donnée de base se situe au niveau de la durée de vie moyenne des entreprises qui dans les pays développés ne dépasse pas à l'heure actuelle une quinzaine d'années.

Cela nous indique que ce travail d'aller-retour entre produits / services (objets) et les personnes impliquées ou parties prenantes (sujets) représente l'un des parcours semés d'embûches de l'agir dirigeant.

### L'agir dirigeant

Il nous renvoie à l'interdépendance objet / sujet mise en exergue par E. Morin (1991)<sup>1</sup>. La subjectivité est au cœur du processus objectif. L'objet, comme le sujet "*comporte sa suffisance et son insuffisance... Livrés chacun à eux-mêmes, ils sont concepts insuffisants*". L'un

---

1 MORIN E. (1991) *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeur, coll. Communication et complexité

dépourvu de l'autre "*est privé d'environnement*", voire d'interdépendance, voire d'interaction. "*Sujet et objet sont constitutifs l'un de l'autre ...; ... perturbés l'un par l'autre*".

Le processus le plus visible de cette mise en dialogue entre objet et sujet passe aussi par la régulation juridique. Hors, comme le soulignait A. Touraine (2005)<sup>1</sup>, lors d'une conférence à l'ESC de Pau le 4 février 2003 "*La norme suprême ne remplit plus son office. Les valeurs sociétales qu'elle concrétise ne peuvent contenir la dimension globale et mondialisée de l'économie*".

Ainsi "*nous sommes engagés sur une voie dans laquelle la fracture est consommée et difficilement régulable entre le monde de l'objectivité, de l'économique, des marchés, des produits, services, des organisations, monde qui repose sur des rationalités instrumentales, mécanistes et le monde de la subjectivité, des acteurs, des relations, des principes, des valeurs, des cultures, monde qui repose sur des approches co-constructives, interactionnistes et sur les diversités. Entre ces deux mondes le lien ne peut plus être assuré par le politique*".

Pour A. Touraine, seule l'expérience individuelle peut faire communiquer ces deux mondes.

Cette double observation accentue la prégnance dirigeant / entreprise, notamment en PME et fragilise d'autres mises en couple relevées par E. Morin en (1991)<sup>2</sup> tel que "*diversité/ unicité, nécessité/ hasard, quantité / qualité*" ... "*créativité / répétitivité*", liste à laquelle pourrait être ajoutés bien autres couples aux appartenances dissonantes.

#### *Des couples dissonants :*

Cependant, lorsque qu'un dirigeant agit, c'est autant un pari sur le risque, que sur l'opportunité, sur l'échec que sur la réussite. Là encore le dirigeant et plus encore en PME dépasse, en particulier à partir de son expérience individuelle, les alternatives classiques pour associer des couples dissonants tels :

Savoir écouter // savoir parler, penser entreprise // penser client, s'adapter à l'extérieur // maintenir la cohésion interne, respecter la loi // interpréter les normes, déléguer // savoir assumer toutes les erreurs ou risques, penser avenir // se souvenir du passé, évaluer sur des objec-

1 TOURAINE A. (2005), *Un nouveau paradigme : pour comprendre la monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard

2 MORIN E., op. cit.

tifs // accorder de l'importance au subjectif, travailler seul // en équipe, dynamiser le changement // assurer la stabilité, rester concret // être abstrait, être innovateur // utiliser les recettes éprouvées, penser à l'homme // optimiser la rentabilité de l'entreprise, Etc.

sans vouloir ou pouvoir faire la part ce qui est strictement évaluable dans la profitabilité de son entreprise.

Par ailleurs, comme le démontre la théorie de l'entrepreneuriat, le dirigeant - fondateur de sa PME- est mû dans son action par trois dimensions indissociables, en interaction.

#### *Des dimensions combinatoires*

Il s'agit du cognitif + du structural + du praxéologique.

- LE COGNITIF = tout ce qu'il connaît va lui permettre de tracer sa vision stratégique, sa réflexivité, son apprentissage
- LE STRUCTURAL = ce qui l'environne : de son socio-éducatif aux conventions qu'il peut passer avec certaines parties prenantes (pouvoirs publics, collectivités locales et territoriales, financiers, actionnaires, salariés, distributeurs, clients, consommateurs, fournisseurs, sous-traitant, ONG)
- LE PRAXEOLOGIQUE = le positionnement qu'il choisit pour orienter son action, la configuration de l'organisation qu'il impulse

Cette combinatoire procède d'une logique déjà managériale

Elle peut se fonder sur une économie (au sens grec : gestion harmonieuse du foyer...) de la ressource : ressources à la fois matérielles, immatérielles et surtout humaines. Elle peut aussi emprunter la voie inverse. Tout va dépendre de la façon dont le dirigeant a expérimenté dans son agir, ses convictions, ses valeurs. Cela veut dire qu'un cadre de référence constitué de valeurs non choisies et non expérimentées à nouveau au fond de soi-même dans lequel on pourrait puiser son agir s'apparente à un terrain inconstructible.

Une fois encore, valeurs et convictions, réappropriées par l'expérimentation, permettent de nourrir avec force, plénitude et pérennité l'agir du dirigeant.

En d'autres termes si la mise en perspective des exigences du marché avec les ressources disponibles et l'évolution possible de ces deux paramètres constitue un avantage concurrentiel ; alors cette mise en perspective passe à minima par l'interrogation du dirigeant sur le



sens à donner aux actions et projets de l'entreprise (et aussi le sens à donner à l'entreprise) et sur la stratégie y afférente.

### **L'agir entreprise**

A y regarder de plus près, une entreprise est une chose complexe voire comme le précise Edgar MORIN (1991)<sup>1</sup> un système complexe.

Certains diront qu'une entreprise peut s'apparenter à une molécule, les fonctions opérationnelles et de support devant remplir la molécule et où chaque atome se conjugue avec l'autre. Cette manière de tracer des analogies entre vie biologique et vie sociale renvoie à la notion ambiguë de système. Ambiguë *"puisque le tout ne se réduit pas à la somme de ses parties constituantes"*. Système puisque l'on a bien affaire à un ensemble d'éléments, tributaire de l'environnement qui fait aussi partie de lui-même, en interdépendance et en interaction, c'est à dire que les éléments sont liés entre eux par des relations, telles que, si l'une des relations entre les éléments est modifiée, les autres relations le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé.

Le mérite de cette approche réside dans la conviction que l'entreprise, comme un *"organisme obéit à une organisation complexe et riche, qu'il ne peut être réduit à des lois linéaires, à des principes simples, à des idées claires et distinctes, à une vision mécaniste"*.

A première vue la complexité renvoie à *"un phénomène quantitatif, l'extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités. La complexité comprend aussi des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires"* au sein même de *"systèmes richement organisés..... Elle est donc liée à un certain mélange d'ordre et de désordre"*.

*"L'ordre : c'est tout ce qui est répétition, constance, in variance, tout ce qui peut être mis sous l'égide d'une relation hautement probable, cadré sous la dépendance d'une loi.*

*Le désordre : c'est tout ce qui est irrégularité, déviation par rapport à une structure donnée, aléa, imprévisibilité."*

Ces précisions conceptuelles renvoient à la combinatoire ordre / désordre comme mutation sociétale selon G. Balandier (1988)<sup>2</sup>. Ordre et désordre participent ainsi à la construction de toute société. Toutes

<sup>1</sup> MORIN E., op. cit.

<sup>2</sup> BALANDIER G., *le Désordre*, Seuil, 1988.

les civilisations “*naissent du désordre et se développent comme ordre : elles sont vivantes l’un par l’autre.*” Par transcription, ordre et désordre participent aussi à la construction de toute entreprise, surtout de la PME.

La biographie des organisations révèle également trois phases clé qui vont de la création à la de maturité :

*De la création à la de maturité :*

La première phase “les pionniers” s’est constituée autour d’un noyau de créatifs (les fondateurs), noyau autour duquel va se polariser un certain nombre de personnes, sans réel lien salarial. On adhère à un projet, on en est l’acteur. C’est l’époque de l’apprentissage collectif. Cela se traduit en terme de relations humaines par l’équation pas d’horaire, pas de salaire, mais un système de primes intuitu personae. En terme de culture d’entreprise, on est l’homme ou la femme d’un clan, on fait partie d’une famille, on tente d’ordonner ; le dirigeant-créditeur est chef de ce clan, de cette famille. Ainsi comme le soulignent les scolastiques l’autorité vient de Dieu, ou ici du patron créateur père de l’entreprise. En terme organisationnel il s’agit d’une structure simple, avec son unité de commandement tel que définit par H. Mintzberg<sup>1</sup>. On peut aussi dans cette phase trouver une variante type culture couveuse<sup>2</sup> et organisation ad hocratique<sup>11</sup>.

La deuxième phase, dite de “la différenciation” a pour objectif de transformer ce projet en entreprise pérenne. Ce qui signifie que l’entreprise s’organise autour de différentes fonctions. Celles-ci vont se “séquencer” . Cela signifie aussi que chacune des fonctions risque de raisonner selon sa propre finalité et non la finalité globale et collective de l’entreprise, en d’autres termes, de potentialiser ses capacités et sa stratégie entrepreneuriales en les ancrant dans des comportements individuels. Comment faire alors pour que la dualité entre projet entrepreneurial individuel et projet entrepreneurial collectif reste contenue dans les limites de la stratégie globale ? La solution a priori serait de rigidifier la position de chacun des acteurs ou des fonctions. On main-

1 MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (2000), *Safari en pays Stratégie*, Paris, Ed. Village Mondial.

2 TROMPENAAR F. *L’entreprise multiculturelle*, Boulogne, Maxima Laurent du Mesnil, 1994, p.267

tient alors l'ordre au risque conduire à l'inadaptabilité par assèchement de l'inventivité.

Pour restaurer du lien tout en évitant ce risque d'assèchement, vont être recherchés à l'extérieur des repères et des modes de management. On espère décroïsonner l'interne grâce à des réponses externes. (ex. Système d'Information, ERP, ou plus prosaïquement au lien de subordination juridique sous-tendu par le contrat de travail) afin de passer d'une culture Tour Eiffel à une culture de missile guidé<sup>12</sup>, d'une organisation bureaucratie mécaniste ou professionnelle à une organisation divisionnelle<sup>11</sup>.

La troisième phase dite de "l'intégration" va déconsolider certaines rigidités organisationnelles. La survie de l'entreprise passe par la créativité de chacun et donc le laisser agir. "Comment intégrer dans l'entreprise liberté et désordre qui peuvent apporter l'adaptabilité et l'inventivité" (E Morin, 1991)<sup>13</sup>.

Si la création de nouveaux produits s'appuie sur la fusion d'équipes multidisciplinaires au cœur de cellules éphémères constituées autour de projets, cela signifie aussi que le dirigeant incite les salariés à participer aux risques économiques de l'entreprise. Si les projets menés par ces équipes transversales ne donnent pas les résultats attendus (et font perdre de l'argent à l'entreprise) que se passe-t-il ? On ne peut plus s'adosser sur le repère extérieur par exemple de la subordination juridique du contrat de travail. Les réponses, les repères managériaux sont donc à rechercher à l'intérieur de l'organisation. Cela signifie que la légitimité de la main qui conduit (le dirigeant), légitimité qui induit une reconnaissance et une adhésion des "guidés, des managés" appartiendra *au juste* (comme l'indique Planton) à *celui qui est équitable et utilise des pratiques loyales* de management, de direction, ou de voie à suivre.

Le juste, les pratiques loyales, le sens cohérent, au-delà du droit (même si l'art. L 120- 4 introduit en 2002 précise que le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi) se basent sur le comportement et l'expérience personnelle du dirigeant (A. Touraine, 2005), qui le poussent à s'appuyer sur les réseaux informels, les savoir-faire parallèles de ses collaborateurs, les autonomies, les désordres, parce qu'ingrédients de la vitalité de son entreprise.

Une fois de plus dans son agir entreprise il va devoir faire appel à son agir dirigeant, et surtout dialoguer encore avec l'incomplétude, l'incertain, l'inattendu.

Ce dialogue avec cette incomplétude, cet incertain et cet inattendu impose de penser stratégie.

*Penser stratégie :*

Est stratégie tout ce qui pourrait transformer des éléments extérieurs jugés comme perturbateurs (éléments de conflit entre les anciennes et les nouvelles contraintes et/ou réalités), neutres (transfert et de reproduction de routines établies), régénérants (émergence de nouveaux modes d'échanges, de communication, ...) en opportunités, leur conférant ainsi un statut qui permet à l'organisation de se recharger en stabilité.

Selon, E Morin<sup>1</sup> (1991) *“la stratégie permet, à partir d'une décision initiale d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action, scénarios qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont perturber l'action”*.

Le choix vers une orientation stratégique dépend une fois encore de l'agir dirigeant, de son comportement et son expérience personnelle.

Il pourra notamment considérer que la stratégie lutte contre le hasard (par la recherche d'information) et profite du hasard (en utilisant les erreurs du challenger).

Il pourra même considérer que parce qu'elle repose aussi sur l'aléatoire, sur l'incertain, l'action dépasse la simple notion de programme, inappropriée à un environnement instable.

De plus, il aura pu faire l'expérience que tout événement peut rajouter de nouvelles incertitudes. Ainsi la relation à la prédictivité diminue, le règne de la relation à la confiance gagne.

En effet, la confiance, qui est la seule à entrer dans les zones de l'informel, agit comme réducteur d'incertitude. Elle devient centrale lorsqu'on ne peut prédire le comportement de l'autre ; (ce qui est le cas dans la plupart des relations soit avec un client soit avec les salariés).

Là encore, le dirigeant s'obligera à faire sien un phénomène complexe, qui a minima suppose pour atteindre le stade de la dignité de confiance, un investissement spécifique tant en terme de facteurs interpersonnels que d'action. Dans le domaine de la communication interne Livian et Sarnin (1990) ont pu noter que seule la volonté du dirigeant de PME à s'engager était primordiale.

---

<sup>1</sup> MORIN E., op. cit.

Il nous faut dès à présent analyser les résultats de nos investigations, en ayant pris soin d'exposer notre méthodologie.

## **Méthodologie et résultats**

Comment examiner l'engagement d'un dirigeant, la manière dont il cultive les façons de faire, de faire faire dans son entreprise ? Comment choisir ce dirigeant référent ?

### **Option méthodologique du récit de vie**

Le choix dans un fichier d'entreprises et l'investigation classique par enquêtes ne semblaient pas suffire. Une dimension manquait : le vécu au cœur d'un parcours professionnel et personnel. C'est ce vécu qui pouvait constituer la clé non seulement de la fonctionnalité des pratiques opératoires, mais aussi du sens que le sujet met dans son activité de dirigeant.

Approcher la méthodologie d'histoire de vie semblait incontournable. Selon ses promoteurs, G. Pineau et JL Le grand (1993), cette méthode valorise la "recherche et construction de sens à partir des faits temporels personnels", évite ainsi les risques d'une lecture exclusivement événementielle, et la relégation au second plan d'éléments réels.

Cette méthode d'observation place la focal autant sur les processus formels que sur les qualités humaines d'intuition, de flair, y compris de système D, sans croire que ces qualités pourraient être remplacées par des procédures et inversement, les procédures par des qualités humaines. Elle permet de saisir les interactions entre la personne (sa personnalité) et l'environnement auquel elle participe, en d'autres termes sa représentation du monde (Kurt Lewin 1957), clé de voûte de l'organisation et de l'orientation de ses comportements et communications.

Pense-t-on qu'il nécessaire ou pas de coopérer, de susciter la coopération en échangeant, en partageant l'information ? Dans sa relation à l'autre, pense-t-on que cet autre est digne d'utiliser (capacité et volonté) à bon escient l'information ainsi mise en partage ?

Puisque le discours est un comportement (Osgoog et Walker, 1959), les mots utilisés par le dirigeant illustrent ses croyances à propos de ce qu'il pense bien (valeurs, jugements, opinions) de faire ou de ne pas faire en matière de communication.

Certains dirigeants affichent une préoccupation importante pour la gestion des hommes, pour leur motivation, qu'ils relient à une meilleure connaissance des informations par leurs salariés ; d'autant plus qu'ils

ont une représentation positive de ces derniers, comme étant dignes de confiance, renforçant ainsi la nécessité de mettre en partage l'information et de créer l'échange. Cette confiance manifestée par le dirigeant envers ses salariés le conduit donc à transmettre des informations, à donner aux salariés l'occasion de s'exprimer, ce à quoi ces derniers réagiront en développant des comportements qui vont consolider ce sentiment de dignité de confiance du dirigeant.

D'autres dirigeants au contraire considèrent qu'organiser la communication nécessite d'y consacrer du temps, et que ceci n'est pas utile dans une petite structure ; de plus ils accordent peu de confiance envers leurs salariés, édifiant à leur endroit une représentation quelque peu négative.

Ce type d'observation nous renvoie à la conjugaison information / relation chère à Paul Watzlawick (1971). Ainsi la première situation décrite nous met face à une situation de circulation de l'information à double sens et où la relation est symétrique. Le dirigeant se situe dans une *posture participative et communicante*. L'autre situation se caractérise par une information à sens unique et où la relation est asymétrique. Le dirigeant se situe dans ce cas dans une *posture d'autocrate et mécaniste*. Il y a bien évidemment des entre deux : information à double sens et relation asymétrique (*posture paradoxale instrumentaliste conjuguant la mise à disposition par dirigeant vers les salariés d'un nombre suffisant et suffisamment organisées d'informations avec la volonté du dirigeant de réduire la dynamique relationnelle avec les salariés, compte tenu de leur faible capacité supposée à utiliser à bon escient les informations fournies !*) ; information à sens unique et relation symétrique (*posture paradoxale persuasive conjuguant la volonté du dirigeant d'établir un climat et des relations de confiance pour aller vers une sorte auto-régulation de l'information par les salariés, avec la mise à disposition par dirigeant vers les salariés d'un nombre insuffisant et insuffisamment organisées d'informations !*).

Il aura fallu la complicité du directeur de l'IFG Aquitaine, séduit par ce dirigeant en fin de carrière, qui non seulement se positionne en apprentissage, mais bouscule même les habitudes et les contre habitudes, vivant par son esprit de rebelle humaniste.

L'assez longue période de vie, (il a 65 ans) rendait significative l'expression professionnelle de ce dirigeant. Son expérience de technicien, puis d'ingénieur en grand groupe l'a fait dialoguer avec la matière,

le processus de mise en œuvre technique, son souci du détail, le désir de la belle réalisation. Au-delà, son goût pour la philosophie et l'ancrage familial dans les sciences de la vie (biologie et médecine) ont façonné et intériorisé par acceptation du tâtonnement et de l'expérimentation son envie et son devoir de ne pas tricher et de durer par et pour la qualité des relations au cœur de l'épanouissement de l'être et de l'entreprise.

Nous voilà donc partis à sa découverte. En six ans de nombreuses heures en entretiens semi-directifs, des questionnaires, notamment sur les conditions de vie au travail de l'ensemble de ses salariés, mais aussi et surtout de nombreuses heures en préparation à ses interventions autant à des réunions avec les différents personnels qu'à des conférences débat sur des thématiques RH, des conversations à bâton rompu en et hors cadre de l'entreprise, .., autant de captages officiels et officieux.

La construction de son entreprise se nourrit ainsi de cette relation de compagnonnage qui repose non seulement sur une forte identité du métier mais aussi sur un partage de valeurs communes. Entre les plus expérimentés - plus riches en savoirs - et les plus humbles dans leur pratique existe une "complicité symbolique" où même les travaux sans gloire peuvent être transformés en aventure maîtrisée.

Dans cette PME de 27 + 16 salariés<sup>1</sup> spécialisée dans la fourniture d'air comprimé, le dirigeant (fondateur propriétaire) s'exprime beaucoup. La communication avec les femmes et les hommes de son entreprise est réfléchie, structurée, basée sur un cadre de référence. Cette réflexion est nécessaire pour canaliser le message, le simplifier, le dire à plusieurs, faire de l'intercommunication. Elle est donc principalement orale, notamment via des réunions (hebdomadaires, mensuelles) dans lesquelles sont inscrits au même titre des éléments d'observation philosophique sur l'incertitude ou des événements économique-politiques, que les objectifs et résultats.

Est-il bavard par nature ? En fait son expérience rejoint les résultats d'analyses d'entreprises qui constatent que les managers consacrent environ 60% de leur temps et leurs activités à la parole. Cette parole, s'inscrit dans l'échange, parce que ce dirigeant inscrit l'échange au rang d'une nécessité impérieuse : notamment parce qu'il sait qu'il

---

1 Dans cette PME, l'ensemble des salariés ont été interviewés. Il s'agissait de mettre en évidence leurs conditions de vie au travail et parmi elles leurs pratiques et leurs perceptions concernant la communication interne dans leur entreprise.

ne sait pas. Autrement dit, il fait partie de ces gestionnaires qui ne s'enferment pas dans des certitudes, qui sont toujours en quête de schémas flexibles de compréhension, qui se co-construisent via l'échange avec leurs collaborateurs à l'aune d'ouverture philosophique, sociologique, psychologique.

### **Résultats : le cas de l'entreprise J-ED**

L'entreprise J-ED, créée en 1980, au lieu de rechercher le gène de la performance dans des technico-commerciaux / qualitiens, s'intéresse à celles et à ceux qui partagent sa philosophie et de sa façon d'exercer les métiers de l'Air Comprimé. Pour cette entreprise le rôle notamment du technico-commercial / qualicien consiste à agir comme l'ambassadeur de l'entreprise auprès du client.

Cette philosophie est bien entendu déclinée auprès des futurs embauchés lors du recrutement, auprès des salariés lors de leur évaluation, ou des séminaires de direction. Le patron répète en toute circonstance qu'il veut des gens qui partagent sa philosophie, ses valeurs, "qui sont à l'aise avec cette culture, ce qui garantit un mariage heureux et durable avec des gens qui sont heureux de venir travailler"

A partir de sa pratique empirique, enrichies de ses diverses expériences de vie (et aussi familiales), J-ED a co-construit une philosophie, un cadre de références, qui lui permet, malgré la conjugaison d'exigences contradictoires, de produire des pratiques socialement responsables, qu'elles soient organisationnelles ou communicationnelles.

Comment fonctionnent cette philosophie, ce cadre de références en un mot :

cet ensemble de valeurs et de normes qui définissent les orientations spécifiques envers le métier, les conduites professionnelles, les relations d'affaires, etc.

### **Définition et impacts du cadre de référence**

L'entreprise au travers des définitions et explications de son cadre de références (sa vision du monde, son identité, sa philosophie) propose à tous ceux qui partagent les principes mis en avant, des clients... aux salariés d'en faire des partenaires, et plus précisément des coopérateurs.

Si l'on reste, c'est parce que ces principes irriguent la relation partenariale, de coopération. Par ailleurs tout partenaire peut exiger des



autres partenaires de se comporter comme cette relation indique qu'il convient de se comporter.

C'est comme si implicitement on disait en particulier aux salariés :

“Situez-vous par rapport à nos principes, prenez parti par rapport à eux, car vous ne pourrez pas faire sans eux, et si vous restez, on vous considérera en fonction d'eux.”

Quels sont donc les fondamentaux stratégiques proposés par le dirigeant ?

L'innovation, la satisfaction client mais surtout la satisfaction des hommes jouent un rôle central dans la pérennité de l'entreprise. Toute la stratégie de cette entreprise s'articule autour de cet objectif majeur qu'est la pérennité (logique patrimoniale, importance de la transmission, modération de l'endettement et de l'accumulation, ...) plus que la croissance (logique de valorisation, stratégie du capital, rentabilité, ...)

En résumé, c'est faire aujourd'hui avec les contraintes de demain, sans laisser tomber les valeurs inscrites à ce patrimoine commun qu'est devenue l'entreprise afin aussi de préserver la cohésion de l'ensemble.

Pour anticiper les contraintes de demain, le dirigeant de J-ED a toujours adopté une attitude proactive en activant les réducteurs d'incertitudes suivants :

- \* une parfaite connaissance de l'évolution du marché et de l'environnement de l'entreprise c'est-à-dire des orientations des clients, des fournisseurs, de l'Etat,

- \* une capacité à offrir de nouvelles formes de services pour fidéliser et capter la clientèle,

- \* une système d'alliance avec des clients, fournisseurs et entreprises aux activités connexes (partageant les mêmes valeurs),

le tout en préservant l'orientation historique de l'entreprise.

Ce sont en somme cette intuition et volonté, ces convictions et valeurs qui permettent à ce dirigeant de placer son entreprise et ses salariés dans la co-construction, la pérennité, le patrimonial.

### **Fonctionnement du cadre de référence**

La stratégie de l'entreprise (implantation, structuration, choix du type de commercialisation des produits et prestations), sa politique de RH (politique d'embauche, salariale, de formation, de communication ...) font passer le message d'une relation différente :

“Chez nous c’est différent de ce qui se passe dans les autres entreprises du secteur :

“Ce sont nos valeurs qui font de nous une entreprise différente”

Quels sont fondamentaux managériaux actionnés par ce dirigeant ?

*L’intégration professionnelle à la culture d’entreprise :*

- la définition de la mission voire du territoire constitue le gage d’accès à une satisfaction au travail. On rassure, on travaille sur la valorisation et le transfert de savoir.

- la formation aux métiers de l’entreprise, c’est-à-dire le droit de faire des essais - erreurs pour apprendre le métier et devenir maître de ses missions reste une constante.

De surcroît, la formation à tout niveau de catégorie socio-professionnelle est primordiale

- le niveau de recrutement s’opère en fonction du niveau général de formation ou d’éducation de l’ensemble des salariés. Il permet aussi de laisser des chances de promotion interne.

A candidat égal, à profil égal, ce qui fait la différence, c’est la capacité d’écoute, l’état d’esprit, les centres d’intérêt, son origine socioculturel ; mais il lui est précisé que le type de relations dans l’entreprise est basé par exemple sur l’honnêteté, la solidarité, le respect de l’autre et que c’est ce cadre là qu’il lui faudra orienter ses relations sociales dans l’entreprise.

Quand il y a un doute, il n’y a pas de doute : le candidat ne conviendra pas.

De plus on embauche à un rythme constant, en dépit des variations d’activité.

Ce mode de socialisation semble intransigeant sur les fondamentaux. Il apparaît que cette entreprise co-construit en permanence des composantes proches du groupe de travail tout en étant dans la recherche de potentialités. On essaye de pratiquer tout à la fois la reconnaissance de l’utilité, de la conformité et des potentialités créatives.

*Les modes de management et la communication interne :*

On repère dans des mises en situation celui qui est naturellement suivi par les autres (on a besoin de lui pour trancher). Pour détecter et s’appuyer sur ces potentialités, notre dirigeant conjugue l’analyse de la contribution individuelle (via l’utilisation d’un système d’information) avec la sauvegarde des solidarités (récompense collective).

Le système d'information (SI), quel que soit son degré de sophistication (des tableaux de bord informatisés indiquant le niveau d'activités individuelles et collectives susceptible d'être atteint) est employé comme un moyen de progression de l'activité, d'évaluation professionnelle voire d'évolution personnelle. Cela signifie aussi que la fixation et le réajustement des objectifs se font régulièrement et ces derniers ont une valeur indicative

Le dirigeant ne se contente pas de présenter ce SI comme une pratique de gestion de pointe qui permet de qualifier positivement son entreprise comme moderne, et lui comme un dirigeant moderne. Son SI a été réfléchi afin de répondre aux exigences de la philosophie de coopération si chère à ses convictions (valeurs) et aux réalités propres de chacun des salariés : comment savoir où l'on en est dans le déroulement de son activité, ce qui permettra de disposer pour soi-même des éléments de sa façon de progresser.

Ce SI dans sa mise en œuvre est un exemple non seulement d'instrumentalisation mais surtout de l'intérêt que le dirigeant porte à la communication interne. L'information y circule à double sens : le dirigeant y inscrit les éléments d'objectifs disponibles à réaliser et le salarié ce qu'il a pu réaliser.

Ces échanges "informatisées" de données servent de base de discussion lors de réunions hebdomadaires notamment avec les commerciaux (au technique, comme au service).

Cet échange reste symétrique, dans la mesure où les éléments d'objectifs ont une valeur indicative, le salarié peut proposer en les justifiant des réajustements, qui sont en règle générale acceptés. Comme indiqué ci-dessus, l'échange constitue une nécessité impérieuse, parce que le dirigeant sait qu'il ne sait pas, qu'il a besoin de ses salariés pour « se positionner » et qu'eux ont besoin de lui pour également « pour se positionner ».

Dans cette double interaction on sent bien tout le poids de la représentation positive du dirigeant envers ses salariées, mais aussi du dirigeant par rapport à lui-même. En effet, pour tout individu la perception d'autrui est fortement liée à la perception de soi. Cette dynamique perception-projection est tout à la fois fondée sur un processus objectif, personnel et subjectif (Ph. Baumard 1996).

Ainsi, pour atteindre ce stade, il aura fallu que le dirigeant considère les salariés comme dignes d'utiliser (capacité et volonté) à bon escient l'information ainsi mise en partage ; d'autant que de ce partage

naît une réorientation de la décision du dirigeant : on a donc affaire à un système commun de décision, ou plutôt intégrateur, qui renvoie aux principes mêmes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Non seulement il y a lieu pour le dirigeant de consulter les salariés pour savoir de quelles informations ils auraient besoin, mais surtout les informations réajustées par les salariés permettent de réajuster les éléments de décisions du dirigeant. Ainsi l'entreprise se développe parce qu'elle est aussi devenue un territoire fédératif et non plus fédérateur, voire une appropriation commune, un tiers symbolique au bénéfice de tous.

En fait en qualité d'acteur privilégié de la communication interne, le dirigeant se positionne sur son rôle et ses prérogatives comme un diffuseur, organisateur, animateur, régulateur, réajusteur d'informations. Ce sont les maîtres mots de sa politique de communication interne qui expriment également la représentation qu'il se fait de sa fonction de dirigeant. Il est le chef d'un orchestre qui ne peut orchestrer son orchestre qu'en collaboration voire en communion avec celui-ci.

*Si la communication interne s'avère défailante, c'est autant de la responsabilité du dirigeant que de celle des salariés. Là aussi et plus encore que pour la prise de décision, la communication interne constitue le cœur intégrateur de chacun des composants de ce territoire fédératif, de cette appropriation commune, de ce tiers symbolique au bénéfice de tous, qu'est devenue l'entreprise J-ED*

Ce qui signifie également que dans l'entreprise J-ED, il n'y a pas non plus de fixation d'objectifs budgétaires arbitraires (comme dans d'autres entreprises du secteur) pour éviter de faire du client au détriment d'une démarche qualité partenariale clients // entreprise.

Ainsi ce qui est mesuré ce n'est pas la performance, mais la progression de la performance. Ce type de mesure repose sur des évaluations encadrées et/ou au fil de l'eau, mais toujours assorties d'un accompagnement (du cercle de résolution à la formation) dans les situations transitoires organisées (technique, métier, ...).

Quant à la préservation des solidarités, elle s'appuie sur l'idée que l'évolution de chaque membre de l'équipe ne doit pas être mise en perspective voire en concurrence avec celle des autres membres de l'équipe. Ainsi l'intéressement par équipe est identique pour tous et même chez les commerciaux.

L'entreprise J-ED applique un système de rémunération / démarche qualité partenariale pour ses technico-commerciaux / qualitatifs à un seul niveau, pour mettre le moins de pression possible sur ceux qui ne réalisent pas un chiffre d'affaires substantiel, alors que ce n'est pas le cas chez les concurrents où les moins productifs sont pénalisés. Ainsi, cela permet et incite notamment les technico-commerciaux / qualitatifs à redéfinir les besoins actuels et évolutifs du client, à les traduire en spécificités techniques au plus près des dits besoins, puis à suivre leur réalisation. La réalisation correspond au plus près à ce qui a été spécifié, parce que ce qui a été spécifié correspond au plus près aux besoins du client.

La récompense est donc collective. Seuls les salaires de base sont différenciés. Cela n'empêche pas l'allocation de primes.

Chez JED on n'embauche pas plus de débutants que l'on peut en former (à la différence de la concurrence).

Chez JED on maintient les effectifs même en période de baisse d'activité (à la différence de la concurrence).

Chez JED on intègre en tenant compte des missions et territoires des uns et des autres.

Chez JED on refuse la pratique (des concurrents) en terme de système de rémunération pour les commerciaux

Chez JED, lorsqu'un salarié s'en va, il y a un entretien de départ pour connaître les causes de son insatisfaction.. Etc.

L'engagement réciproque - entreprise -> personnel // personnel -> entreprise - passe par l'acceptation réciproque du cadre de références.

Ce qui rend cette philosophie d'entreprise prégnante (c'est à dire présente dans la pensée des acteurs internes) c'est sa répétition à travers de nombreuses actions. La volonté d'avoir des liens différents (spécifiques) crée une relation différente (spécifique).

Ainsi la cohérence avec les objectifs (parfois même les stratégies), qui peuvent paraître contradictoires, est mue par ce cadre de références, ces principes.

### **Memento communicationnel**

1. *la direction a proposé et a communiqué à son personnel une identité collective fondée sur un ensemble de valeurs ;*
2. *Ces orientations, principes et valeurs sont explicitement reconnus comme tels par l'ensemble du personnel ;*
3. *Les politiques économique et sociale de l'entreprise sont en cohérence avec les valeurs de l'entreprise ;*
4. *L'ensemble des actions concourt au renforcement des valeurs de l'entreprise ;*
5. *L'ensemble des actions concourt au renforcement de la relation : ENTREPRISE dirigeant -> SALARIES // SALARIES -> ENTREPRISE dirigeant*

### **Conclusion**

Quand une masse moléculaire se transforme (se cristallise), cela commence par quelques molécules atypiques qui entraînent la masse, d'où l'importance de l'échange et de la pertinence de celui-ci.

Nous sommes essentiellement des êtres de communication, ce qui signifie que nous transformons ce qui agit sur nous pour le rendre aux autres sous une forme modifiée. La communication de l'autre me provoque, je réagis, interprète son contenu et lui rend sous une forme différente, ce qui le stimule en retour. Il ressent mon message, lui résiste, le refuse ou l'accepte, l'intègre d'une façon quelconque et le transforme pour s'exprimer à son tour. Et ainsi de suite. Les instruments que j'utilise ne sont que des canaux qui prolongent mon acte de communiquer.

Une P.M.E. sera toujours en prise avec la réalité, toujours en quête de compréhension ; pour continuer d'exister, il est nécessaire de s'entourer de salariés ayant l'esprit d'entreprise et d'aller vers le développement d'alliances.

- Ce qui est déterminant, c'est de pouvoir compter sur des salariés pour qui il est important de construire avec les autres.
- Ce qui est déterminant pour la pérennité de l'entreprise ce sont donc les qualités et valeurs de l'individu au delà son niveau d'étude et de savoir-faire.

Nous pouvons croiser ces deux enseignements avec les constats que dresser en son temps Claude Jameux (1989). Il a en effet montré que les études prospectives sur l'impact des nouvelles technologies de l'information à l'horizon 2005 convergent notamment sur trois points.

Premièrement, les modes d'organisation fondés sur la dichotomie conception-exécution et sur une stricte division du travail par spécialisation sont inadaptés.

Deuxièmement, l'intégration de ces technologies est fonction du degré de polyvalence des connaissances et des savoir-faire des acteurs, de leur implication et de leur participation active à l'introduction des changements suscités par ces technologies.

Troisièmement, l'utilisation efficace de ces technologies est assujettie à l'apprentissage par les acteurs de la sélection de l'information utile et du traitement pertinent de celle-ci.

L'entreprise étudiée inscrite dans le système économique contemporain offre des raisons d'espérer, en raison notamment de sa stratégie d'apprentissage coopératif ancrée au cœur de convictions inébranlables.

Le capitalisme, à ses débuts, était, selon Max Weber, imprégné par l'éthique protestante. Il était parcouru par cet esprit, cette ascèse qui mobilisait les énergies. Qu'en est aujourd'hui ?

D'une relation loyauté / protection, on est passé à une relation compétitivité / évaluation (exigence permanente d'efficacité dans une société en permanence concurrentielle).

Le contrat sur lequel repose la vie en entreprise et par extension la vie en société s'organise de plus en plus sur la mise en concurrence, voire le conflit, au détriment de la coopération, voire la solidarité.

L'existence d'îlots privilégiés (comme cette PME et beaucoup d'autres entreprises, d'associations et d'organisations privées ou semi-publiques), dans lesquels tous essayent de progresser<sup>1</sup> ensemble, constitue un lieu et un vers quoi l'homme peut encore exercer son besoin de croire.

---

1 Au-delà même de l'idée de changement : lorsque l'on change de téléphone portable, progresse-t-on ?

## Bibliographie

- Axelrod R. (1992), *Donnant, donnant*, Paris, Odile Jacob.
- Balandier G. (1988), *le Désordre*, Paris, Le Seuil.
- Baumard Ph. (1996), *Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson.
- Bêcheur A., Bensebass F. (2004), Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques, *13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, du 2 au 4 juin 2004.
- Bowen R.H. (1953), *The social responsibilities of the businessman*, New York, Harper Row
- Calame P (2001), *Le rôle des territoires dans l'invention d'un développement durable*, Paris, L'Harmattan
- Carroll A.B. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497- 505.
- Commission des Communautés Européennes (2001), *Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, COM(2001) 366 final.
- Davis K. (1967), Understanding the social responsibility puzzle, *Business Horizons*, 10(1), pp. 45-50.
- De Gaulejac V. (2001), L'abstraction et la psychologisation du pouvoir, *Les cahiers du changement*, n°6, juin 2001, p-25-32.
- Donaldson T. et Preston L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.
- Durand J-P., Girard S. (2000), De la prescription du travail à celle des résultats ?, in *organisation du travail, charges de travail, performance, Journée de travail organisée par l'ANACT et l'APRAT*, juin, pp. 16-21.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Ed. Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.
- Frederick, W. C. (1978), From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought (working paper 1978 published in 1994). *Business and Society* 33(2).
- Frederick W.C., 1995, *Values, nature and culture in the American Corporation*, New-York : Oxford University Press.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, MA / Pitman, Boston.
- Freeman R. E. (1994). *The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Pitman, Boston
- Jameux C. (1989), Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologies de l'information, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
- Jones, T. M. et A. C. Wicks (1999), Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review* 24(2): 206221
- Julien P.A. (1990), Vers une typologie multicritères des PME, *Revue Internationale des PME*.
- Julien P.A. (1997), *les PME : bilan et perspective. GREPME*, Québec, Economica
- Knight. F. (1971), *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago press (1ère édition:1921)
- Le Goff J.P. (2000), *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.
- Lewin K (1957, 1964), *Field theory in social science*, Harper and Row.



- Livian YF et Sarnin P (1990), *La formation et la communication comme éléments de mise en oeuvre des changements stratégiques dans les PME-PMI*, Ecully, Rapport de recherche de l'Institut de recherche de l'Entreprise.
- Mahe de Boislandelle H. (1998), *la gestion des ressources humaines dans les PME*, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, Economica
- March J. (1988), *Décision et organisations*, Paris, Editions d'organisation.
- Marchesnay M. (1991), La PME : une gestion spécifique ?, *Economie Rurale*, Novembre-décembre, Réed in Problèmes Economiques (2276).
- Marschenay M. (1997), Petite entreprise et entrepreneur, in Simon Y. (ed.), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, pp. 2209-2219.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2000), *Safari en pays Stratégie*, Paris, Ed. Village Mondial.
- Morin E. (1991), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeur, coll. Communication et complexité.
- Olf (2000), *Office de la langue française*, in le grand dictionnaire terminologique, Paris, CILF
- Osgood C.E. et Walker C. (1959). Motivation and Language Behaviour, *Journal of abnormal and social psychology* n° 59.
- Pineau G., Legrand J.L., (1993). *Les histoires de vie*, PUF
- Simon H. (1959). Theories of decision making in Economic and Behavioral Science, *American Economic Review*, t. 49, n° 1
- Torres O. (1998), PME, 25 ans de recherche, pp. 17-55, in PME, de nouvelles approches, social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Torres O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.
- Torres O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Lille, *3ème Congrès International Francophone sur la PME*.
- Touraine A. (2005), *Un nouveau paradigme : pour comprendre la monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard.
- Trompenaar F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Boulogne, Maxima Laurent du Mesnil.
- Van Loye G. (1991), Organisation du pouvoir et financement des PME, *Revue Direction et Gestion*, n° 132-133, décembre.
- Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson Don D. (1971), *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks CA, Sage Publications
- Wood D.J., 1991. Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, Vol 16, N° 4, 691-718

## Webographie

<http://www.cgpme.fr>  
[entr-csr@cec.eu.int](mailto:entr-csr@cec.eu.int)  
<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>  
[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm)  
<http://www.eurochambres.be/activities/csr.shtml>

